



REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE
GOVERNO DA PROVÍNCIA DE SOFALA
DIRECÇÃO PROVINCIAL DA INDÚSTRIA E
COMÉRCIO



GTZ - PROGRAMA AMBIENTE PROPÍCIO PARA O
SECTOR PRIVADO

RELATÓRIO

ANÁLISE DOS PROCESSOS DO “BALCÃO ÚNICO DE ATENDIMENTO” NA PROVÍNCIA DE SOFALA

MISSÃO DE CURTA DURAÇÃO

25 Setembro – 24 Outubro 2006

**Relatório preparado por
João Monteiro Paes**

Tabela de Conteúdos

	Pag
Acrónimos	3
Sumário Executivo	4
1. Introdução Sucinta do Programa	6
1.1 Situação	6
1.2 Objectivos	6
1.3 Componente 2; Objectivos e Indicadores	6
2. Objectivos e Resultados da Missão de Curta Duração	7
3. Metodologia da Missão	7
4. O “Balcão Único de Atendimento”	8
4.1 Análise da situação actual	8
4.2 Outro conceito e Assistência Técnica.....	8
5. Sector Privado; Associações	9
6. Anexo	9
Anexo 1- Plano de Trabalho do Consultor.....	10
Anexo 2- Listagem de Contactos	13
Anexo 3- Análise e Comentários ao BUA- Conceito, Organização	15
Anexo 4- Grupo de Trabalho – Temas de Reflexão (13 – 20.10.06).....	34
Anexo 5- O Conceito, Objectivos, Funções e Organização.....	39
Anexo 6- Apresentação Final (23.10.06).....	48

Acrónimos

ACB	- Associação Comercial da Beira
ACIS	- Associação Comercial e Industrial de Sofala
AC	- Associação dos Contabilistas
AE	- Associação dos Empreiteiros
AEM	- Associação Empresarial de Manica
APSP	- Ambiente Propício para o Sector Privado
BÚA	- Balcão Único de Atendimento
DCIB	- Direcção Provincial da Indústria e Comércio da Beira (Governo da Província de Sofala)
DCIC	- Direcção Provincial da Indústria e Comércio de Manica (Governo da Província de Manica)

Sumário Executivo

O Programa APSP- Ambiente Propício ao Sector Privado têm como objectivo geral contribuir para que as condições gerais de âmbito legal, político e institucional resultem em melhorias contribuindo para o desenvolvimento das PMEs.

No contexto do objectivo acima mencionado a Componente 2 concentra-se essencialmente no processo de registo, licenciamento e vistoria de empresas e têm por objectivo facilitar a aplicação simples e transparente das leis para estes expedientes tais como aplicadas ao nível das 3 províncias abrangidas pelo programa.

Os objectivos da corrente missão foram acordados e programados com a Direcção Provincial de Indústria e Comércio de Sofala, uma vez que um dos resultados que o Governo de Moçambique em geral e esta instituição do Estado em particular pretende atingir no âmbito da criação dum ambiente de negócios favorável é facilitar e assegurar a rapidez de decisão nos processos de registo, licenciamento e vistoria das empresas ao nível da Província de Sofala ¹.

Os objectivos da consultoria são pois:

- ◆ Uma análise detalhada da situação presente do BÚA na Beira, província de Sofala, e uma proposta de mudanças nos processos e na organização da mesma que possam ser implementados ao nível da província de forma a contribuírem à melhoria do processo de registo, licenciamento e vistoria de empresas, nomeadamente as PMEs;
- ◆ Contribuir para as discussões que terão lugar ao nível nacional para a definição de um enquadramento institucional, legal e organizacional dos BÚAs.

A metodologia seguida foi a análise documental, sessões de trabalho com os técnicos do BÚA, entrevistas com representantes do sector privado (associações empresariais) e encontros de consulta com os Directores Provinciais e de Serviços ligados ao Balcão Único.

A situação actual do BÚA tanto do ponto de vista conceptual como funcional é detalhada no Anexo 6.3 de uma forma lógica e compreensiva. Também toma em consideração o ponto de vista do Utente assim como os recursos e competências actualmente postas ao serviço do BÚA pelas diferentes Direcções.

O documento identifica os processos e sistemas existentes e/ou utilizados pelo BÚA dentro de cada uma das áreas de actuação e funções, mete em relevo e comenta os pontos críticos de cada uma delas.

Verifica-se que após quase um ano e meio de funcionamento do Balcão Único a participação dos diversos sectores envolvidos nunca aconteceu de facto, estando apenas três sectores ali representados de forma permanente (Indústria e Comércio, Turismo e Finanças).

¹ Este é também um dos objectivos da Componente 2 do Programa.

Enquanto a grande maioria dos problemas e/ou obstáculos referidos não podem ser discutidos ou resolvidos sem (1) a disponibilidade e participação efectiva das várias entidades provinciais relacionadas com a actividade do BÚA ou (2) a intervenção das entidades do Governo (Ministérios), os pontos críticos ou as sugestões referidas podem já servir como pontos de reflexão para medidas futuras e a serem tomadas em conta na implementação do “novo” BÚA.

O Anexo 6.5 apresenta uma proposta no sentido de se reactivar o funcionamento do Balcão Único, na medida em que o conceito actual está em desacordo com o seu potencial actual o seu nível de funcionamento é baixo. Por outro lado, não será possível tomar-se medidas para um trabalho de assistência técnica mais efectivo e proveitoso caso não se confira uma nova dinâmica ao Balcão Único.

Neste anexo é apresentado um conceito básico e o seu enquadramento organizacional. São também apresentados o modo de funcionamento e as funções operacionais específicas de acordo com o esquema organizacional proposto.

O seu conteúdo reflecte um consenso entre a grande maioria dos Directores Provinciais e de Serviços relacionados com o BUA, alcançado após duas sessões de trabalho tidas com estes responsáveis.

Esta proposta foi desenhada de modo a que o conceito agora proposto possa facilmente se adaptar ao enquadramento legal e institucional que venha a ser definido a nível nacional para os Balcões Únicos.

São também sugeridos e definidos os **passos necessários para a reactivação do funcionamento do Balcão Único e a consequente implementação do programa de assistência técnica**, nomeadamente:

- 1) Apresentação do relatório ao Governador da Província, aprovação do conceito básico do BÚA e a constituição rápida e efectiva da “Comissão de Coordenação e Supervisão” assim como a nomeação do Supervisor.
- 2) Envolvimento e participação das Direcções envolvidas directamente no arranque do BÚA através da:
 - Disponibilização de recursos humanos consoante o organigrama sugerido;
 - Disponibilização de um orçamento para equipar o Balcão consoante os requisitos técnicos mínimos exigidos à implementação da assistência técnica;
 - Disponibilização de um local mais apropriado; central e adaptado à recepção dos representantes dos grupos-alvo. É aceitável que esta pré-condição seja cumprida até ao momento da instalação do equipamento técnico.
- 3) Envolvimento e participação dos respectivos Directores em termos de tempo disponível para cumprirem um plano de trabalhos (a definir) envolvendo a adaptação faseada do Balcão ao modelo nacional (a ser definido), à melhoria

do conceito ao nível provincial o que passa por uma maior colaboração entre todas as entidades relacionados com a missão do Balcão

1. Introdução Sucinta do Programa

1.1 Situação

O alto crescimento económico de Moçambique desde a segunda metade dos anos noventa não pode ser valorizado no seu sentido mais estrito devido aos efeitos de um investimento intensivo de capital estrangeiro no sector das matérias primas. O sector das PME's teve uma contribuição insignificante para o PIB nacional e na redução do desemprego. Estes factores resultam principalmente do contexto legal, político e institucional actualmente existente em Moçambique o qual não só dificulta mas também tenta evitar (o problema central) toda e qualquer iniciativa empresarial, nomeadamente através de uma burocracia extravagante e na corrupção nos processos de registo, licenciamento e vistoria de empresas. Estas condições são consideradas obstáculos maiores para o desenvolvimento das PME's.

Em consequência o programa sub-divide-se em três (3) componentes:

- ◆ Estratégias e conceitos com o intuito de melhorarem o contexto actual;
- ◆ Registo, licenciamento e vistoria de empresas e
- ◆ Reforçar a intervenção política das associações empresariais.

1.2 Objectivos

O programa têm como objectivo geral contribuir para que condições gerais de âmbito legal, político e institucional resultem em melhorias contribuindo ao desenvolvimento das PME's.

1.3 Componente 2; Objectivos e Indicadores

No contexto do objectivo acima mencionado a componente 2 concentra-se essencialmente no processo de registo, licenciamento e vistoria de empresas e têm por objectivo a intenção de facilitar a aplicação simples e transparente das leis para estes expedientes tais como aplicadas ao nível das 3 províncias abrangidas pelo programa.

Os indicadores da componente 2 são:

- ◆ Pelo menos uma “one-stop-shop” (correntemente definida como “Balcão Único de Atendimento” ou BÚA) instalada e com uma capacidade de decisão em pelo menos metade dos expedientes de registo, licenciamento e vistoria de empresas.
- ◆ A implementação de um sistema de monitoria por, no mínimo, um dos governos das províncias seleccionadas que entre outros propósitos servirá para fazer a supervisão do número e duração do registo, licenciamento e procedimentos de vistoria assim como os seus custos;

- ◇ Que nas províncias seleccionadas se obtenha uma redução drástica na duração do processo de atribuição de licenças de importação e exportação passando respectivamente de 32 e 16 em 2004 para 24 e 12 dias

2. Objectivos e Resultados da Missão de Curta Duração

Os objectivos da corrente missão estão em consonância com os da Componente 2 na qual se enquadra e são os seguintes;

- ◇ Uma análise detalhada da situação presente do BÚA na Beira, província de Sofala, e uma proposta de mudanças nos processos e na organização da mesma e que possam ser implementados ao nível da província de forma a contribuírem à melhoria do processo de registo, licenciamento e vistoria de empresas, nomeadamente as PMEs;
- ◇ Contribuir para as discussões que terão lugar ao nível nacional para a definição de um enquadramento institucional, legal e organizacional dos BÚAs.

Deseja-se que os resultados da missão sejam:

- ◇ Uma análise meticolosa do BÚA de forma a serem identificados os pontos críticos mais importantes dos processos de registo, licenciamento e vistoria de empresas e uma proposta de simplificação de processos que possa ser implementada ao nível provincial;
- ◇ Uma avaliação da organização do BÚA com sugestões de melhorias conducentes a uma maior eficiência e que possam ser executadas nas províncias seleccionadas;
- ◇ Uma ronda das expectativas do sector privado e sugerir formas de facilitar o diálogo entre o sector público e privado;
- ◇ Contribuir para indicações que se possam inserir nas discussões nacionais sobre o enquadramento dos BÚAs.

3. Metodologia da Missão

Com base na sugestão da equipe de gestão do programa de que a missão deveria ter um carácter essencialmente operacional e pragmático o consultor optou por uma metodologia participativa mas, essencialmente, “bottom up” baseada no princípio de que o BÚA deve corresponder a uma demanda efectiva e declarada.

Neste contexto todos os intervenientes directos no estabelecimento e funcionamento do BÚA, Direcções Provinciais e os funcionários actuais do mesmo, assim como os potenciais beneficiários directos – utentes em geral e empresários em particular- e indirectos –as Associações sectoriais - tiveram oportunidade de se exprimir e dar a sua opinião sobre o assunto. Para fins de comparação, definição de funções e sistemas de trabalho também se efectuou uma visita de estudo ao Balcão da Província de Manica.

Mais especificamente, no contexto da análise funcional do BÚA, o consultor tomou sobretudo em linha de conta o funcionamento actual do BUA. Foram também tomados em consideração as propostas de estatutos e de regulamento interno produzidos pela Comissão Instaladora, na medida em que estes constituíam a proposta de organização e

princípios de funcionamento produzidos a quando da criação do BUA em meados de 2005.

Foi na base destes documentos que se notou de imediato uma diferença considerável entre as expectativas sobre os objectivos e funções do BUA e a sua realidade actual os quais constituíram a base para uma ligeira mudança no foco do trabalho executado pelo consultor.

Como resultado dessa actividade sugeriu-se um conceito que reflecte a grande maioria dos comentários e expectativas adiantadas e permite estabelecer as bases para um apoio e assistência mais sólidos, efectivos e sistemáticos ao BUA.

4. O “Balcão Único de Atendimento”;

4.1 Análise da situação actual

O anexo 6.3 detalha de uma forma lógica e compreensiva a situação actual do BUA tanto do ponto de vista conceptual como funcional. Também toma em consideração o ponto de vista do Utente assim como os recursos e competências actualmente postas ao serviço do BUA pelas diferentes Direcções.

O documento identifica os processos e sistemas existentes e/ou utilizados pelo BUA dentro de cada uma das áreas de actuação e funções, mete em relevo e comenta os pontos críticos de cada uma delas de modo a descrever de uma forma clara tanto o potencial como as limitações do presente conceito e suas origens.

Enquanto a grande maioria dos problemas e/ou obstáculos referidos não podem ser discutidos ou resolvidos sem (1) a disponibilidade e participação efectiva das várias entidades provinciais relacionadas com a actividade do BUA ou (2) a intervenção das entidades do Governo (Ministérios) os pontos críticos ou as sugestões referidas podem já servir como pontos de reflexão para medidas futuras e a serem tomadas em conta na implementação do “novo” BUA.

4.2 Outro conceito e Assistência Técnica

Tendo-se concluído na sequência da análise do BUA que o conceito actual estava em desacordo com o seu potencial actual e respectivas funções achou-se por bem tomarem-se medidas para um trabalho de assistência técnica mais efectivo e proveitoso. É neste contexto que o documento Anexo 6.5 foi produzido.

O seu conteúdo reflecte um consenso entre a grande maioria das Direcções em termos de um conceito básico e define pré-condições para a sua implementação e consequente programa de assistência técnica.

Neste momento, em termos do programa e da Componente 3, este deve ser um documento de referência.

5. Sector privado; Associações

De uma forma geral existe um consenso entre as várias associações sobre a inadequação do conceito BUA e da sua contribuição para a solução dos anseios / expectativas do sector privado.

Logicamente, visto o BÚA –assim como as Direcções- estarem quase completamente afastados do processo de registo e licenciamento das empresas de médio e grande porte, a ACIS está em completo desacordo com o BÚA para além de defender princípios (ex.: desburocratização, sistematização, informatização) e se opor a um tipo de obstáculos (ex.: corrupção, políticas “top down”).

A Câmara de Comércio e Indústria da Beira está ainda em fase de reestruturação mas pode ser um elemento primordial para uma reflexão “loja do cidadão” versus “one-stop-shop”. Certamente uma entidade a considerar em termos do futuro conceito BÚA adaptado às condições de desenvolvimento da província.

As restantes associações diferem um pouco nas suas expectativas recusando sistematicamente o conceito BÚA / “loja do cidadão” mas favorecendo uma tramitação dos processos simples e célere. Mesmo não estando claramente consubstanciada ou detalhada existe uma demanda clara para um apoio técnico aos operadores micro e PMEs. Sem colidir com o princípio BÚA / “loja do cidadão” esta demanda pode estar na origem de reflexões (também) sobre conceitos “one-stop-shop” (ex.: “incubador de empresas” ou “centro de negócios e desenvolvimento empresarial”).

A proposta de inclusão de um grupo de facilitação onde as associações estariam representadas no contexto do novo conceito BÚA aparece na sequência das expectativas acima mencionadas.

6. Anexos

6.1 Plano de trabalho

6.2 Listagem de contactos

6.3 Análise e comentários ao BÚA

6.4. Apresentação às Direcções Provinciais ; Grupo de Trabalho – Temas de Reflexão

6.5. O Conceito BÚA e assistência técnica

6.6 Apresentação Final (23 Outubro 2006)

6.7 Mid-term review of the assignment

ANEXO 1

PLANO DE TRABALHO DO CONSULTOR



REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE
GOVERNO DA PROVÍNCIA DE SOFALA
DIRECÇÃO PROVINCIAL DA INDÚSTRIA E COMÉRCIO



GTZ - PROGRAMA AMBIENTE PROPÍCIO PARA O SECTOR PRIVADO

PLANO DE TRABALHOS (tentativo)
para a
ANÁLISE DOS PROCESSOS DO BALCÃO ÚNICO NA PROVÍNCIA DE SOFALA

Semana 1

Dias	25 Set.	26 Set.	27 Set.	28 Set.	29 Set.	
Actividades	Apresentações	Balcão Único / Organização			Balcão Único / Processos	
					Lançamento Inquérito Opinião Utente	

Semana 2

Dias	02 Out.	03 Out.	04 Out.	05 Out.	06 Out.
Actividades	Debriefing		Compilação e tratamento de informações e reflexão	Visita ao Balcão Único de Manica Debriefing	Entrevistas com PMEs: recentes e antigas
	Reuniões c/ Associações				

Semana 3

Dias	09 Out.	10 Out.	11 Out.	12 Out.	13 Out.
Actividades	Balcão Único; Conclusões e 1as sugestões		Discussão interna BUA; opções, estrutura e objectivos.		
					Briefing de reflexão com as Direcções Provinciais
					Revisão “briefing” e sua distribuição aos Membros Comissão Instaladora.

Semana 4

Dias	16 Out.	17 Out.	18 Out.	19 Out.	20 Out.
Actividades	Trabalho de grupo com os membros do BUA – preparação proposta BUA; objectivos, estrutura, funções, meios e plano de assistência.			Sessão de trabalho com as Direcções: feedback e apresentação de proposta BUA	Conclusões e Preparação da apresentação.

Semana 5

Dias	23 Out.	24 Out.	
Actividades	Apresentação de resultados, conclusões e sugestões.	Fim da missão	

ANEXO 2

LISTAGEM DE CONTACTOS



GTZ - PROGRAMA AMBIENTE PROPÍCIO PARA O
SECTOR PRIVADO

Lista de Contactos

1. Sr. Zaide Mahomed Aly – Presidente da Associação Comercial da Beira
2. Sr. Graeme White – Presidente da Associação Comercial e Industrial de Sofala
3. Sr António Pinho – Presidente da Associação dos Contabilistas
4. Sr. Gabriel de Oliveira – Presidente da Associação dos Empreiteiros
5. Sr. João Bettencourt – Presidente da Associação Empresarial de Manica
6. Sr. Ralf Lanwehr e Sr Bentro Freitas – respectivamente Gestor e Consultor do projecto “Ambiente Propício para o Sector Privado”
7. Sr. Manuel Dereja – Técnico principal e membro do Balcão Único de Atendimento (contacto directo do consultor)
8. Sr. José Ferreira – Director Provincial da Indústria e Comércio De Sofala (Governo da Província de Sofala)
9. Sr. António Luis Machamale – Director Provincial da Indústria e Comércio de Manica (Governo da Província de Manica)
10. Sr Felisberto Manuel – Presidente da Câmara de Comércio e Indústria da Beira

ANEXO 3

ANÁLISE E COMENTÁRIOS AO BUA – CONCEITO, ORGANIZAÇÃO, PROCESSOS E RECURSOS



REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE
GOVERNO DA PROVÍNCIA DE SOFALA
DIRECÇÃO PROVINCIAL DA INDÚSTRIA E
COMÉRCIO



GTZ - PROGRAMA AMBIENTE PROPÍCIO PARA O
SECTOR PRIVADO

Balcão Único de Atendimento da Beira (BUA)

Introdução

- A. Mesmo se o conceito nacional para o BUA não está ainda definido nem enquadrado existe a vontade política de se desenvolver uma rede de BUAs em todo o País;
- B. Nesse sentido os Governos Provinciais foram incentivados a estabelecerem os seus próprios BUAs;
- C. O Governador da Província de Sofala decidiu o estabelecimento do BUA da Beira o qual deve ser regido por estatutos e regulamento interno, a serem aprovados pelo Governo Provincial.

Referências Documentais

Os esquemas I (Conceito inicial) e II (Organigrama) estão baseados nas propostas de Estatutos e Regulamento Interno do BUA preparados em Maio 2005;

Os esquemas III (Processo de Tramitação e Duração do Expediente) e IV (Processo Administrativo e Documental) foram definidos após um processo de consulta ao BUA.

Outras Referências

Visita ao BAU de Chimoio (Província de Manica);

As grandes e médias empresas (nomeadamente de indústria e turismo) não consideram o BAU como uma agência ou meio eficaz de fazer tramitar os seus processos visto eles terem de ser obrigatoriamente submetidos ao Governo central em Maputo;

Pelos menos na Beira não parece existir uma uniformidade clara no conceito de base de um BUA, principalmente se deve servir o Utente no sentido geral ou o Utente empresário / investidor ou ambos.

Conceito Inicial Proposto

Esquema I

Objectivos Estatutos / Regulamento interno	Funções Estatutos / Regulamento interno
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Contribuir para a aprovação dos projectos de investimento, reduzindo os procedimentos burocráticos (<i>estatutos</i>); ✓ Facilitar o processo de tramitação relativo a todos os sistemas de licenciamento das actividades económicas, com vista a imprimir maior celeridade na apreciação e tomada de decisão dos mesmos (<i>estatutos</i>); ✓ Assegurar o fluxo de informações relativo aos investimentos e instrumentos de financiamento disponíveis (<i>estatutos</i>); ✓ Apoiar os empresários na concepção e preparação dos seus projectos, bem como na respectiva aprovação (<i>estatutos</i>); ✓ Contribuir na melhoria do relacionamento inter-sectorial na província, promovendo reuniões, colóquios/seminários e outros sobre aspectos relativos ao desenvolvimento (<i>estatutos</i>); ✓ Promover acções de sensibilização da comunidade para a participação na criação e desenvolvimento de pequenas e médias empresas locais (<i>estatutos</i>); ✓ Realizar acções de promoção das actividades das empresas, através de apoio na divulgação de brochuras, catálogos e participação em feiras, entre outras (<i>estatutos</i>); ✓ Participar em acções de apoio e promoção do empresariado local (<i>estatutos</i>); ✓ Desburocratizar o sistema de licenciamento das actividades 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ A promoção de iniciativas locais com vista a facilitar o desenvolvimento económico, social, cultural, técnico e científico do sector privado, especialmente das pequenas e médias empresas da província de Sofala (<i>estatutos</i>); ✓ Sistematizar e divulgar as potencialidades existentes na Província com vista a atracção de investimentos (<i>regulamentos</i>); ✓ Estabelecer uma estrutura técnico-administrativa eficaz para promoção dos investimentos (<i>regulamentos</i>); ✓ Articular com o Centro de Promoção e Investimento (CPI) na facilitação do acesso aos incentivos fiscais aos investidores, no estabelecimento de parcerias, na disseminação de informação sobre oportunidades e promoção de investimentos (<i>regulamentos</i>); ✓ Prestar esclarecimento aos investidores sobre requisitos a observar no licenciamento de actividade económica e divulgar / tornar disponível informação sobre incentivos e benefícios aos investidores nacionais e estrangeiros (<i>regulamentos</i>); ✓ Receber os pedidos de exercício de actividade económica na Província e garantir a sua tramitação para posterior tomada de decisão aos vários níveis (<i>regulamentos</i>); ✓ Manter o investidor informado sobre a decisão tomada na tramitação do seu processo (<i>regulamentos</i>); ✓ Assegurar uma articulação/coordenação conveniente entre BUA e diferentes instituições do Estado sobre processos de licenciamento e

<p>económicas na província através da simplificação dos procedimentos na tramitação processual em coordenação com as diversas instituições afins à luz do regulamento pertinente aprovado (<i>regulamento</i>);</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Promover o desenvolvimento de iniciativas económicas viradas à formação de pequenas e médias empresas (PMEs) (<i>regulamento</i>); ✓ Possibilitar a avaliação das políticas de apoio às PMEs na província e conseqüente análise do desempenho e desenvolvimento sectorial (<i>regulamento</i>); ✓ Promover parceria entre o sector público e o sector privado nas áreas identificadas para o investimento (<i>regulamento</i>); ✓ Realizar outras actividades que forem determinadas pelo Governo Provincial (<i>estatutos</i>). 	<p>propor ao Governador da Província prazos máximos a observar na tramitação processual (<i>regulamentos</i>);</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Assistir o Governo Provincial na promoção do diálogo permanente com o sector privado empresarial da província (<i>regulamentos</i>).
---	---

Código cores / Actividades

Sem sombreado (em azul) – Gestão do BUA.

Sem sombreado (em castanho) – Desburocratização (Ponto crítico / Actividade não considerada).

Sem sombreado (em roxo) – Serviço ao Utente (Ponto crítico / Actividade não considerada).

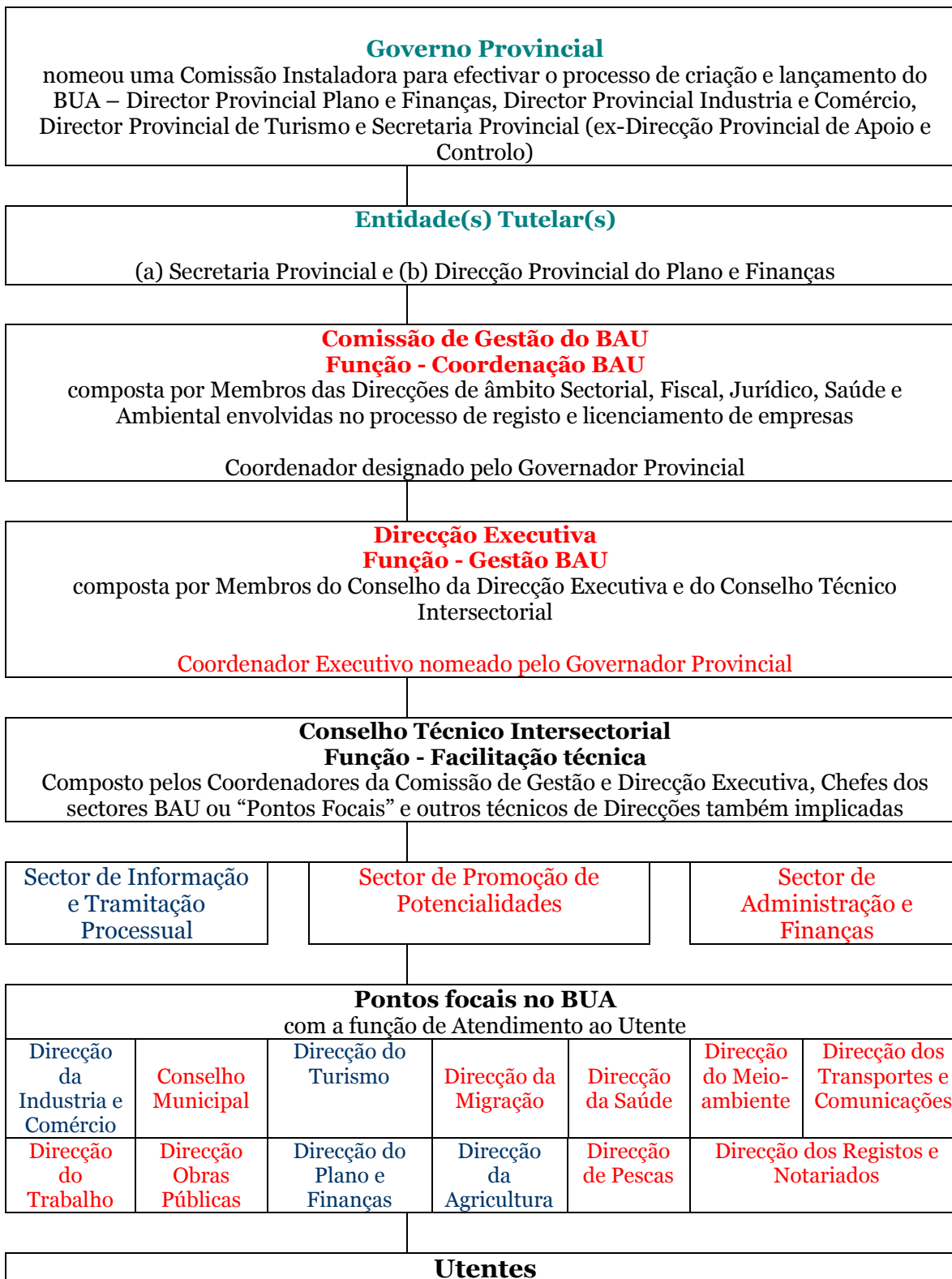
Sombreado a Amarelo – Registo e Licenciamento de Empresas e projectos de Investimento; Informação, Recolha e Tramitação de Expediente.

Sombreado a Azul – Promoção de potencialidades na Província e divulgação de informação aos investidores , empresários e criadores de empresas.

Sombreado a Verde – Actividade não considerada (Ponto crítico / Actividade não considerada)

Enquadramento Proposto e Consequente Organização

Esquema II



Conceito - Objectivos e Funções

Pontos críticos	Comentários	Conclusões
<p style="text-align: center;">O conceito</p>	<p>Tal como definido na proposta de Estatutos e reproduzido na proposta de Regulamento Interno nota-se uma diversidade e disparidade conceptual dos Objectivos e Funções que são atribuídas ao BAU. Globalmente pressupõe-se que este integre 3 conceitos distintos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) BAU – Facilitação e “desburocratização” de procedimentos de Registro e Licenciamento de Empresas e Emissão de cartões de Importação e Exportação; 2) Centro de Negócios – Promoção e Informação das potencialidades económicas e Incentivos fiscais da Província e Apoio aos Investidores; 3) Incubador de PMEs – Assistência técnica e apoio aos novos empresários <p>Actualmente (Outubro 2006) nem os Estatutos nem o Regulamento Interno do BAU foram aprovados pela Comissão Instaladora ou submetidos ao Governador da Província para aprovação. Este ponto crucial para o estabelecimento e activação do BAU levanta questões aos níveis seguintes;</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Ausência de um estatuto jurídico e legal que lhe confira autoridade e responsabilidade pelas suas informações e decisões; 2) Gestão incluindo; as competências (delegação de poderes) da entidade, os seus recursos humanos, financeiros e físicos; 3) Operações cuja qualidade deve ser traduzida pelo binómio eficiência / eficácia em favor dos Utentes (sector privado). 	<ol style="list-style-type: none"> (1) A necessidade primária de se dar um enquadramento simples mas legal ao BAU (pelo menos ao nível provincial); (2) O conceito do BAU deve ser simples e eficaz correspondendo aos anseios do Governo central (desburocratização, mecanismo de desenvolvimento do sector privado), às competências do Governo Provincial (enquadramento / estatuto) e às expectativas do sector privado expressas através dos seus representantes oficiais que são as Associações (tempo de tramitações e decisões de expedientes encurtado, procedimentos simplificados); (3) O conceito BAU – Beira também deve aproximar-se tanto quanto possível de princípios e funções básicas com provas (positivas) já dadas noutros BUAs contribuindo assim para a definição de um padrão nacional.

<p style="text-align: center;">Outras Reflexões</p>	<p>Com base nos documentos de referência do BUA e com base nas expectativas expressas pelas diversas Associações contactadas depreende-se que;</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Existe a noção de que o processo rápido de registo e licenciamento de empresas é somente um dos meios mais imediatos de acelerar o desenvolvimento (quantitativo) do sector privado; b) Outros meios e mecanismos de apoio às actividades económicas serão necessários a médio prazo, nomeadamente com um enfoque no apoio e consolidação de iniciativas, e cobrindo áreas como as do (1) apoio à criação de micro e PME's incluindo formação, capacitação e consultoria, (2) acesso a linhas de créditos bancários para o apoio das micro e PME's e (3) Informação ao investidor nacional e estrangeiro (áreas de negócios, condições de investimento, parcerias...); c) No contexto acima mencionado seria apropriado que o projecto (Componente 1) tentasse lançar uma reflexão a nível nacional de modo a definir um conceito que possa servir de modelo nacional mas (1) sem ir ao ponto de intervenção acima descritos e (2) deixando uma certa flexibilidade de adaptação às realidades / expectativas de desenvolvimento económico de cada província. No âmbito dessa reflexão a Componente 3, ao nível das províncias que cobre, poderia tentar lançar as bases de uma iniciativa similar consubstanciada no Grupo de facilitação sector público – sector privado.
--	---

Objectivos e Funções – Organigrama

Pontos críticos	Comentários	Conclusões
Organigrama e Gestão	<p>Os documentos de referência do BUA atribuem-lhe as seguintes funções;</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Gestão na qual também se inclui a Administração (sistemas e processos) a Gestão Financeira e os Recursos Humanos; 2) Registo e Licenciamento de Empresas e projectos de Investimento incluindo a Informação ao Utente, a Recepção e Tramitação de Expediente até a autorização da actividade; 3) <i>Promoção ou seja a divulgação do potencial empresarial e sectorial, capacidades e vantagens de investimento na Província;</i> 4) <u>Desburocratização do processo de Registo e Licenciamento de Empresas e projectos de Investimento;</u> 5) <u>Apoio ao sector das PMEs englobando a promoção e criação sustentável de novas iniciativas empresariais assim como desenvolver e reforçar as competências do criador de empresas;</u> 6) <u>Serviço de Apoio ao Utente que pode ser concebido como um meio de melhorar os serviços e assegurar uma monitoria da sua actuação;</u> <p>As actividades sublinhadas não estão claramente contempladas no Organigrama. As actividades em <i>Itálico</i> não são ainda exercidas pelo BUA</p>	<p>Para uma entidade que se deseja eficaz e flexível do ponto de vista dos seus Objectivos e Funções o Organigrama acima representado (Esquema II) revela:</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) Um elevando grau de dependência vis-à-vis das várias entidades públicas nele representadas; (2) Um mais do que certo efeito nefasto na eficiência do BUA em termos do processos de decisão e de duração da tramitação dos expedientes; (3) Um desenquadramento entre a potencial realidade do BUA (Esquema I e II) e a actual sendo que tudo indica este deve concentrar-se essencialmente nas funções 1) e 2) ; (4) À Gestão do BUA devem ser atribuídas competências que lhe permitam efectivar o conceito e ser eficiente na sua implementação. Estes parâmetros implicam; <ul style="list-style-type: none"> ✓ uma certa autonomia de decisão baseada numa disponibilidade efectiva das diversas Direcções (delegação de poderes e/ou tempo); ✓ Recursos humanos e físicos (equipamento) consequentes; ✓ As funções de Monitoria (interna e externa) e Estatística.

Introdução

Processo de Tramitação e Duração Estimada do Expediente

O processo de tramitação assim como os requisitos documentais são definidos pelo Governo central. O governo provincial não têm competência para o anular ou alterar.

O processo definido no Esquema III abaixo definido aplica-se às actividades de:

- a) Informação e documentação necessária ao requerente;
- b) Registro e licenciamento de empresas;
- c) Renovação de alvarás;
- d) Inscrição e renovação de cartões de importador e exportador.

Os Grupos Alvo deste processo deveriam ser todas as PMEs dentro da província de Sofala;

Actualmente o BUA intervém directamente (Beira) e indirectamente (distritos após 1ª submissão ao Director distrital) no processo de registo e licenciamento das pequenas empresas. O processo das empresas industriais de médio e grande porte (para detalhes consultar matriz oficial com as respectivas definições) por questões burocráticas de âmbito essencialmente nacional deve ser obrigatoriamente submetido ao Governo central em Maputo;

Micro-empresas (qualquer actividade) são licenciadas directamente nos distritos;

Empresas do comércio estabelecidas no município da Beira são registadas e licenciadas directamente pelo Conselho Municipal (representante ausente do BUA).

Processo de Tramitação e Duração Estimada do Expediente

Esquema III

Etapa	Actividade	Duração da Tramitação (teórica)	Pontos críticos
1. Atendimento do Utente através de um dos Ponto Focais presentes no BUA	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Informam o Utente ◇ Recebem expediente ◇ Verificação Administrativa do expediente 	½ dia a 1 dia consoante o momento da entrega (manhã ou tarde)	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Definição / confirmação da demanda do Utente; ✗ Rejeição administrativa do expediente caso não inclua todos os documentos necessários; <p>Nota - Em caso de rejeição o Utente é informado no momento e de forma verbal.</p>
2. Expediente submetido à apreciação do Conselho Técnico Intersectorial	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Revisão do expediente consoante critérios técnicos-legais (ex. : enquadramento actividade com exigências legais e normativas) ◇ Confirmação enquadramento expediente com critérios técnicos (empresa / actividade / sector) ◇ Submissão ao Coordenador Executivo para despacho e envio à respectiva Direcção (todas as actividades comerciais e pequenas empresas industriais) ou ao Ministério a Maputo (caso raro aplicável a Empresas Médias e 	2 dias (max.)	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Não existe uma pré-definição do tipo de expedientes que podem ser imediatamente autorizados pelo BUA assim como também não existe a possibilidade de (1) se executarem pré-vistorias enquanto o expediente percorre o seu trâmite (médias e grandes empresas e alguns sectores de actividade), (2) se emitirem pré-licenciamentos (empresas em processo de se legalizarem e com investimentos já feitos) ou (3) produzir e entregar alvarás;

	<p>Grandes)</p> <p>◇ Em casos específicos (ex.: sectores do turismo, industria, saúde) o BUA inicia contactos com outras Direcções (ex.: meio-ambiente, saúde) com o fim de obter pareceres.</p>		<p>× Rejeição do expediente caso este não cumpra os requisitos técnico-legais (= verificação mais detalhada do expediente)</p> <p>× Retorno à fase 1 para clarificação com o Utente;</p> <p>× O Coordenador do BUA pode intervir com observações de carácter administrativo e/ou burocrático que podem atrasar <u>ligeiramente</u> o processo.</p> <p>× Actualmente o BUA é obrigado a rejeitar os Utentes cujos pedidos se enquadram em actividades cujas Direcções não estão nele representadas.</p>
3. Expediente submetido à(s) respectiva(s) Direcção(ões)	Ratificação oficial do expediente pelo Director da Direcção (todas as actividades comerciais e pequenas empresas industriais) ou pelo Ministério em Maputo (médias e grandes empresas industriais)	2 dias max. (consoante agenda do respectivo Director)	<p>× Pedido de esclarecimentos</p> <p>× Rejeição do expediente pelo Director da Direcção</p>
4. Expediente retorna ao BUA	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Contacto com Utente ➤ Informação requisitos finais (ex.: vistorias a efectuar) e definição da data ➤ BUA coordena com Utente a data de vistoria e informa a respectiva(s) 	3 dias para organizar a vistoria com o acordo do Utente	<p>× O Utente deve procurar informar-se da situação do seu expediente e das razões de uma eventual rejeição.</p>

	<p>Direcção(ões)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Direcção(ões) convocam Utente o qual passa ao BUA para recolher a convocatória 		Nota – A falta de fundos adequados implica que o BUA não tem facilidades consequentes em termos de comunicação e de deslocação.
5. Fase final	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Concretização da vistoria e resultado ➤ Arranque da empresa 	3 dias	* O Utente é informado imediatamente do resultado da vistoria. Se negativo quais medidas a serem tomadas.
6. Excepção (nova vistoria)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nova data definida pela equipa de vistoria c/ Utente ➤ Concretização da mesma ➤ Arranque da empresa 	Depende da disponibilidade do Utente em concretizar os requisitos impostos pela comissão de vistoria	
TOTAL Max. De Dias (Fase 5)		11 (est.)	Nota - A tramitação oficial considera um prazo max. de 15 dias úteis para a atribuição do alvará.

Comentários	<p>A diminuição do tempo de duração da tramitação dos diferentes expedientes depende essencialmente de 4 pontos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Um acordo para uma presença efectiva e regular dos Técnicos (Ponto Focal) de cada Direcção; 2) A disponibilidade efectiva e regular de cada Director para assinar os expedientes de forma periódica; 3) Aceitação tácita de que o BUA deve centralizar um máximo de interesses e funções das Direcções relativamente ao registo e licenciamento de empresas logo integrar o princípio de uma certa delegação de poderes (critério a ser definido) seja (1) através da nomeação de um Director / coordenador seja (2) através da nomeação de um Técnico superior membro do BUA;
--------------------	--

	4) Sem prejuízo da tramitação legal estebelecer-se um acordo sobre um processo de facilitação que implica a definição e aceitação tácita da (1) organização de pré-vistorias, (2) emissão de pré-licenciamentos e a (3) renovação rápida de alvarás.
--	--

Processo Administrativo e Documental

Esquema IV

Fase	Documentos ou meios	Pontos críticos e Outros
1. Atendimento do Utente através de um dos Pontos Focais (Técnicos) presentes	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cópia do Requerimento c/ listagem dos documentos oficiais (consoante tipo de empresa / actividade / sector) ➤ Expediente submetido em duplicado e cópia carimbada para confirmar a sua recepção; ➤ Inclusão do expediente no livro de registro (manual). 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Introdução dados do expediente através de um sistema electrónico; ✗ Sistema estatístico não esta formalizado; ✗ Sistema de monitoria não esta formalizado.
2. Expediente submetido à apreciação do Conselho Técnico Intersectorial	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Avalização do expediente segundo critérios técnicos – administrativos (efectivamente reconfirmação que todos os documentos estão conforme) ➤ Tramitação (manual) do expediente para o Coordenador 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Acompanhamento do processo pelo Ponto Focal; ✗ Actualização estatística; tipo e razão de decisão tempo estimado / tempo efectivo até esta fase. <p>Nota: Actualmente alguns Utentes vão directamente às Direcções que não estão</p>

		actualmente representadas no BUA.
3. Expediente submetido à(s) respectiva(s) Direcção(ões)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nota de envio do processo assinada pelo Coordenador para enviar o expediente às Direcções 	<ul style="list-style-type: none"> ✘ Acompanhamento Ponto Focal ✘ Actualização estatística; tipo e razão de decisão tempo estimado / tempo efectivo até esta fase.
4. Expediente retorna ao BUA	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Documento “ protocolo” enviado pelas Direcções para informar BUA ➤ Comunicação de despacho para informar Utente 	<ul style="list-style-type: none"> ✘ Acompanhamento <i>ad-hoc</i> pelo Ponto Focal; ✘ Actualização estatística; tipo e razão de decisão tempo estimado / tempo efectivo)
5. Fase final	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nota de envio c/ processo enviado à respectiva Direcção para execução da vistoria; ➤ Resposta da Direcção com convocatória para o Utente; ➤ Utente informado verbalmente da data da vistoria (que ele mesmo escolheu). 	<ul style="list-style-type: none"> ✘ Acompanhamento <i>ad-hoc</i> pelo Ponto, Focal ; ✘ Actualização estatística; tipo e razão de decisão; tempo estimado / tempo efectivo; arranque da empresa); ✘ Problemas com emissão de alvarás (máquina de impressão) ou cartões (subcontratação).
6. Excepção (nova vistoria)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Documento para requerer nova vistoria (data definida entre equipa de vistoria e Utente); ➤ Documento c/ resultado da vistoria; ➤ Auto de vistoria / alvará emitido pela 	<ul style="list-style-type: none"> ✘ Acompanhamento pelo Ponto Focal ✘ actualização estatística; tipo e razão de decisão; tempo estimado / tempo efectivo; arranque da

	respectiva Direcção e enviado ao BUA.	empresa)
--	---------------------------------------	----------

Análise dos Processos

Pontos críticos	Comentários e Conclusões
Informação	<p>a) O BUA parte de princípios enunciados pelo Utente e não toma em consideração a necessidade de avaliar / reconfirmar as condições do pedido;</p> <p>b) O processo administrativo (documentos e procedimentos) são definidos ao nível nacional (Governo central) e nenhum deles têm origem no Governo da Província. Logicamente este processo não dá nenhuma autonomia de revisão destes procedimentos ou requisitos ao nível provincial. Este princípio implica que:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ actualmente qualquer melhoria imediata do BUA só poderá ser de ordem conceptual, funcional ou de capacitação / formação; ➤ a fim de evitar que as prioridades de revisão sejam definidas internamente ao BUA e/ou às Direcções seria de grande utilidade o estabelecimento de um mecanismo de reflexão sector público (BUA-Direcções) – sector privado (Associações) sobre essas mesmas prioridades; <p>c) A função Estatística não funciona plenamente expressando-se simplesmente em forma de controle de expediente (quantos processos entraram / quantos processos saíram / quantos foram assinados).</p>
	Não houve evolução entre o processo original (Direcções) e o actual (BUA) :

Processos	<ul style="list-style-type: none">a) O BUA não conseguiu ainda centralizar os seus recursos enquanto os procedimentos são ainda os das Direcções;b) O tempo de tramitação do expediente será igual ao anterior, eventualmente mais longo o que transforma o BUA num contra-senso do seu objectivo;c) As funções de monitoria interna e externa são inexistentes;d) Nenhum dos processos (colecta de informação documental, monitoria e estatística) está informatizado.
Documentos	Nenhum dos documentos está informatizado.

Recursos Humanos

Esquema V

Levantamento de competências feito entre 02 e 06 de Outubro 2006.

Direcção	Posto	Educação e Cursos
Indústria e Comércio	Inspector Chefe Provincial / Técnico afectado ao BUA	<ul style="list-style-type: none"> • Administração Pública (nível médio) • Formação Inspector Supervisor • Formação Auditoria Interna • Informática (base)
Indústria e Comércio	Técnico afectado ao BUA	<ul style="list-style-type: none"> • Escola Industrial (4º ano) • IFAPA – Administração Pública • Línguas - Curso de Inglês (incompleto)
Indústria e Comércio	Técnico afectado ao BUA	<ul style="list-style-type: none"> • IFAPA – SIFAP (nível médio) • Curso de Formação de Gestão Orçamental e Patrimonial
Indústria e Comércio	Contínuo / Dactilógrafo afectado ao BUA	<ul style="list-style-type: none"> • 4ta classe
Indústria e Comércio	Estagiária	<ul style="list-style-type: none"> • Inst. Indústria e Comércio (nível médio) • Formação na área de contabilidade
Plano e Finanças	Técnico afectado ao BUA	<ul style="list-style-type: none"> • Licenciado em Sociologia
<i>Turismo</i>		<ul style="list-style-type: none"> •
Agricultura	Técnico	<ul style="list-style-type: none"> • 2º ano de Geografia pós-laboral da Universidade Pedagógica • 2º ano do curso de gestão e economia da UCM • Curso de formação profissional em geografia e cartografia na Direcção Geral de Geografia e Cadastro de Maputo

Em ***Itálico*** todos os membros correntemente efectivos do staff que não compareceram no BUA durante a semana em que decorreu o levantamento de competências (09 a 13/10/2006).

Comentários	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Actualmente não existe uma hierarquia de gestão estabelecida dentro do BAÚ; ❖ Não existe delegação oficial de poderes ou responsabilidades o que coloca o <i>staff</i> numa posição
--------------------	--

	indelicada e difícil em caso de reclamações; ❖ De um ponto de vista jurídico-legal esta situação também é penalizante para o staff do BUA.
--	---

Resultados do Inquérito feito aos Utentes do BUA

Compilação

Questão / Assunto	Opinião	Comentários Gerais
Avaliação utilidade BUA	Boa	✖ Visivelmente nem o staff do BUA nem os Utentes estão habituados a esta técnica; ✖ Staff BUA – Mediante o desconforto do Utente não se propõem ajudá-lo; ✖ O Utente prefere levar o questionário para escrever os seus comentários mais tarde.
Avaliação serviços prestados (incluso tempo de espera)	Bons	
Qualidade do atendimento	Bom	
Sugestões de melhoras	-	
Homem	4	
Mulher	1	
Média de idade	35	
Estatuto – Moçambicano	2	
Estatuto – Estrangeiro	1	
Estatuto – Estr. residente	2	

Notas;

- ❖ Total de 30 Questionários distribuídos.
- ❖ Total de 5 resposta obtidas
- ❖ Os funcionários do BUA não deram mostras de uma predisposição para (1) distribuir os questionários de forma regular e (2) ajudar os Utentes a preencher os questionários ou (3) interesse pela opinião dos Utentes.

Condições Físicas e Equipamento

Esquema VI

Unidades	Listagem	Distribuição e Comentários
	Área de trabalho com 2 pisos	<p>✓ O piso térreo esta dividido em duas áreas servindo uma de arquivo (também WC) enquanto a outra abriga a área de recepção e atendimento ao Utente assim como a de trabalho dos diversos técnicos e outros membros do BUA;</p> <p>✓ O piso superior tem uma sala de reuniões e o gabinete atribuído ao Coordenador (ou outro membro superior do BUA).</p>
4	Computadores	<p>1 Inoperacional</p> <p>1 Atribuído ao Coordenador</p> <p>2 Atribuídos aos Técnicos</p>
	Programas em uso	Word, Excell, Power Point
2	Impressoras	<p>✓ 1 das Impressora está só ligada ao computador do Coordenador</p> <p>✓ As impressoras estão ligadas em rede aos computadores mas uma delas não responde (problema em curso desde há 3 semanas).</p>
1	Fotocopiadora	
1	Telefone / fax	Não está montado
1	Telefone Celular	Linha aberta
1	Mesa de trabalho	Lugar só para 4 Técnicos ao mesmo tempo
1	Mesa de Recepção ao Utente	Não permite a utilização por mais de 2 Utentes ao mesmo tempo
1	Quadro de afichagem	
	Varias cadeiras (Utentes e Membros	

	do BUA)	
--	---------	--

<p>Comentários</p>	<ul style="list-style-type: none"> <p>✘ O BUA devia estar instalado numa área mais central da cidade permitindo aos Utentes um acesso fácil mas também facilidade de deslocações rápidas às Direcções (e vice-versa);</p> <p>✘ As instalações do BUA apresentam deficiências ao nível sanitário (humidade, escoamento de águas e saneamento básico / esgotos) e ambiental (maus odores);</p> <p>✘ Os Utentes estão separados dos membros do BUA por um balcão que atravessa a área de recepção em toda a sua largura. Este princípio deve ser revisto e o balcão encurtado a fim de transmitir um sentimento de boas vindas e abertura às iniciativas do Utente;</p> <p>✘ O BUA deve estar equipado de forma autónoma de forma a poder dar um seguimento eficaz e efectivo ao seu expediente. Este requisito sublinha a importância do tema orçamental do BUA.</p>
---------------------------	--

ANEXO 4

GRUPO DE TRABALHO – TEMAS DE REFLEXÃO (13 – 20.10.2006)

Powerpoint-Präsentation vgl. Anhang 4

ANEXO 5

O Conceito, Objectivos, Funções e Organização



REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE
GOVERNO DA PROVÍNCIA DE SOFALA
DIRECÇÃO PROVINCIAL DA INDÚSTRIA E COMÉRCIO



GTZ APSP - PROGRAMA AMBIENTE PROPÍCIO PARA O
SECTOR PRIVADO

OUTRO CONCEITO

Para o

Balcão Único de Atendimento da Beira (BÚA)

Pontos de referência:

- 1) O resultado de uma reflexão levada a cabo com os membros do BÚA e a assistência do Director da Direcção da Indústria e Comércio;
- 2) Os diversos comentários recebidos por parte das diferentes Associações e da Câmara de Comércio;
- 3) As reuniões de trabalho dos dias 13 e 20 de Outubro nas quais participaram os Srs Directores das seguintes Direcções (ordem alfabética); Indústria e Comércio, Migração, Meio-ambiente, Pescas (1ª reunião), Registos e Notariados, Saúde (1ª reunião), Trabalho (1ª reunião), Transportes e Comunicações e Turismo;
- 4) As conclusões e resultados unânimes dessas mesmas reuniões de trabalho.

INTRODUÇÃO

I - Pressupostos de base

O conceito do BÚA deve corresponder aos anseios do Governo central (desburocratização, mecanismo de desenvolvimento do sector privado), às competências do Governo Provincial (enquadramento / estatuto) e um meio de facilitar o desenvolvimento económico da província;

O conceito BUA deve ser evolutivo logo ser capaz de reflectir as expectativas do sector privado expressas através de um diálogo regular entre os seus representantes oficiais que são as Associações e as Entidades representadas no BÚA;

O conceito BUA também se deve aproximar tanto quanto possível de princípios e funções básicas com provas (positivas) já dadas noutros BUAs contribuindo assim para a definição de um padrão nacional;

O BUA deve ser uma entidade eficaz e flexível do ponto de vista dos seus Objectivos e Funções incluindo uma certa independência vis-à-vis das várias entidades públicas nele representadas;

À Gestão do BUA devem ser atribuídas competências que lhe permitam efectivar o conceito e sere eficientes na sua implementação. Estes parâmetros implicam:

- uma certa autonomia decisionária baseada numa disponibilidade efectiva das diversas Direcções e outras entidades (delegação de poderes e/ou tempo) e
- Recursos humanos e físicos (equipamento) consequentes;

II – Missão e Beneficiários

A missão do BÚA deve ser a de apoiar o desenvolvimento económico da respectiva província agindo como uma agência prestadora de informação e apoio relevantes para o sector privado no âmbito dos processos de registo, licenciamento e vistoria de empresas.

Beneficiários – Os grupos-alvo deste processo deveriam ser todas as PME em qualquer sector de actividade dentro da província de Sofala. Actualmente, por imposições legais e administrativas, o BUA só intervêm directamente (Beira) e indirectamente (distritos após 1ª submissão ao Director distrital) no processo de registo, licenciamento e vistoria das pequenas empresas.

Excepções actuais e razões

O processo das empresas industriais de médio e grande porte que deve ser obrigatoriamente submetido aos Ministérios respectivos em Maputo;

As micro-empresas (qualquer actividade) que são licenciadas directamente nos distritos;

Empresas do comércio estabelecidas no município da Beira cujo expediente é gerido directamente pelo Conselho Municipal.

III - Objectivos

Ser o PONTO FOCAL para todos os assuntos relacionados e relevantes para o processo de registo, licenciamento e vistoria de empresas;

Facilitar aos Empresários, Investidores –nacionais e/ou estrangeiros- e criadores de empresas toda a informação necessária à entrega dos processos de registo, licenciamento e vistoria de PME e dar-lhes todo o apoio possível na preparação dos mesmos;

Acelerar ao máximo e fazer a monitoria da tramitação dos processos;

Contribuir para a desburocratização (requisitos e duração) dos trâmites.

IV – Funções

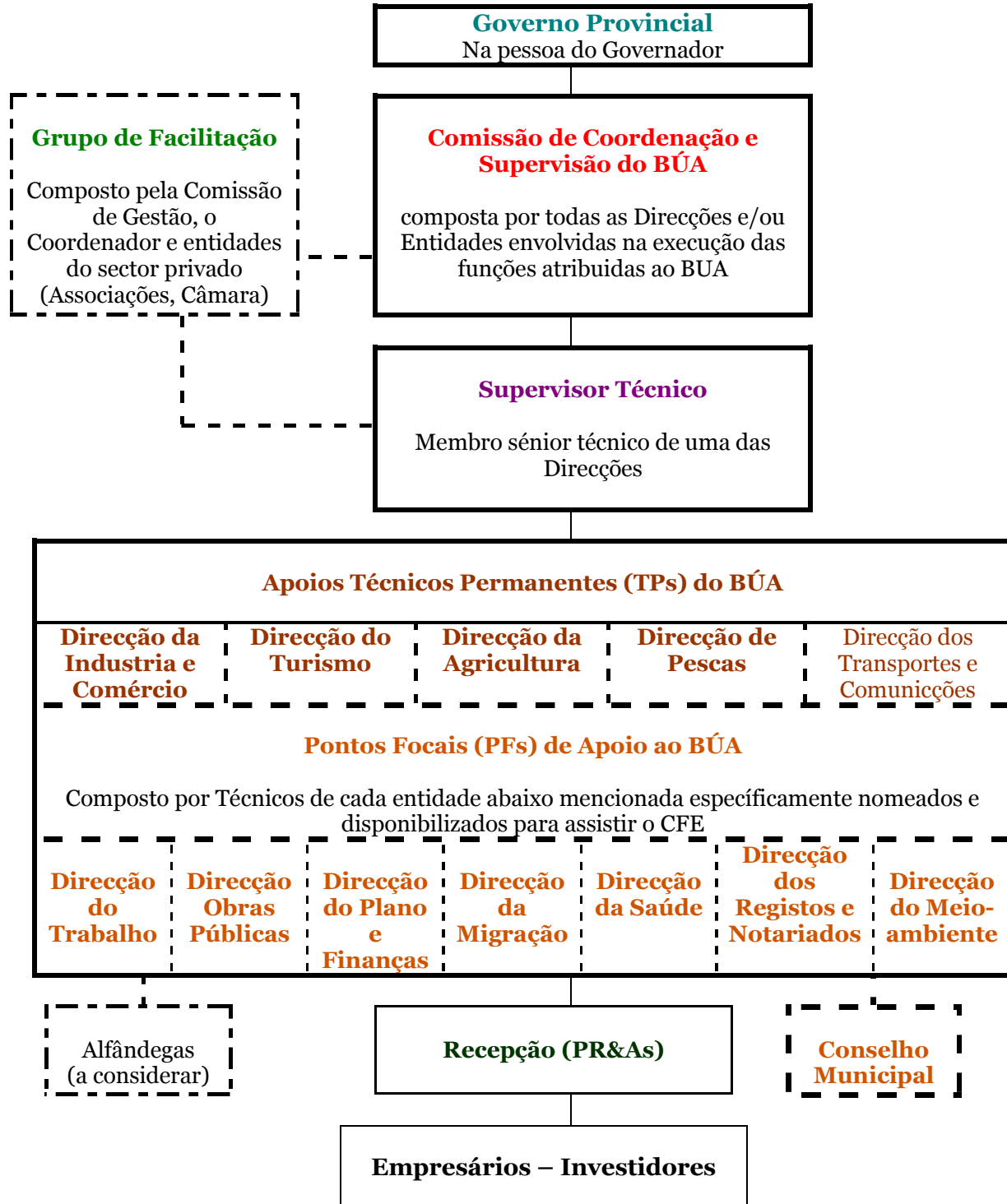
Na sequência dos objectivos acima definidos o BÚA deve incorporar as funções seguintes;

- 4) Gestão na qual também se inclui a Administração (sistemas, processos e estatística), Gestão Financeira e os Recursos Humanos;

- 5) Registo e Licenciamento de Empresas e projectos de Investimento incluindo a Informação e Apoio ao Empresário, a Recepção e Tramitação de Expediente até a autorização da actividade;
- 6) Fazer propostas no sentido de contribuir à desburocratização e aceleração do processo de Registo e Licenciamento de Empresas e projectos de Investimento e outros similares nos quais tenha intervido;
- 7) Serviço de Assistência e Facilitação ao Empresário com 3 vertentes;
 - 4.1 Monitoria externa dos seus serviços como um meio de melhorar os serviços e assegurar uma monitoria da sua actuação (ex.: inquéritos e questionários) e
 - 4.2 Facilitação de contenciosos ou problemas com outras Entidades (ex.: alfândegas, finanças, notariados...)
 - 4.3 Informação básica sobre o potencial empresarial e sectorial, capacidades e vantagens de investimento na Província

Identificação BÚA – Comentário específico

Tomando-se em linha de conta (1) a missão, (2) os objectivos e (3) as funções assim como os (4) Grupos Alvo por eles definidos estima-se que o nome “Balcão Único de Atendimento” têm uma conotação por demais generalista logo não corresponde nem se identifica com os parâmetros anteriormente mencionados. Nesse sentido e dentro de uma estratégia de comunicação concreta sugere-se que o nome seja mudado (ex.: Centro de Facilitação Empresarial (CFE)) de modo a identificar de forma clara e explícita quem é/são os membros do seu grupo alvo.**V – Proposta de Enquadramento e Organização** (Esquema I)



VI – Modo de Funcionamento
e
Funções Operacionais Específicas
(tentativo)

Comissão de Coordenação e Supervisão (CCS)	
Modo Funcionamento	Funções específicas
<ul style="list-style-type: none"> • Seleccionarem e nomearem os respectivos Técnicos consoante os requisitos aprovados (ver organigrama, TPs, PFs e PR&As); • Reuniões mensais de gestão; • Por uma questão de envolvimento e motivação pode-se definir um regime de rotação onde cada Direcção representada terá o direito dar a sua contribuição à gestão da unidade durante um período a definir • Reuniões do Grupo de Facilitação (GF) sob-convocatória feita por uma das partes (CCS, Supervisor, Associações e/ou Câmara); 	<ul style="list-style-type: none"> • Assegurar a boa gestão do BÚA incluindo a disponibilidade de recursos humanos, técnicos e materiais (incluindo novas instalações mais centrais e um melhor estado geral); • Aprovar e disponibilizar um orçamento consequentes; • Assegurar a (1) disponibilidade frequente e regular dos Directores no processo de deferimento dos expedientes e/ou (2) efectivar uma delegação de poderes ao Supervisor (critério(s) a definir) ou ao Director – presidente da CCS (critérios também a definir); • Aprovar rapidamente propostas de melhorias técnico-administrativas apresentadas pelo Supervisor (ou pelo GF) e conduzir a uma melhor eficiência e eficácia da unidade; • Contribuir para a evolução do conceito e respectivos serviços tanto ao nível nacional como da província ou de sector(es); • Solucionar dentro das suas competências os problemas internos da unidade notados directamente ou levantados pelo Supervisor ou transferir e acompanhar junto das autoridades competentes a resolução dos mesmos.

Grupo de Facilitação (GF):	
Modo Funcionamento	Funções específicas
<ul style="list-style-type: none"> Participar sob-convocatória de uma das partes (CCS, Supervisor e/ou Câmara) Pode-se sub-dividir em grupos de trabalho que submeterá conclusões e propostas consensuais à CCS 	<ul style="list-style-type: none"> Contribuir ao diálogo Público (Entidades e unidade) -Privado (Associações); Contribuir para uma evolução lógica do conceito básico da unidade; Submissão de assuntos críticos relativos únicamente à actividade e ao expediente que recaem sob a responsabilidade e são geridos pela unidade.

Supervisor técnico:	
Modo Funcionamento	Funções específicas
<ul style="list-style-type: none"> Membro permanente da unidade e membro técnico sénior de uma das Direcções; O perfil do seleccionado deve corresponder a um voto de confiança das Direcções representadas no CCS; Reconduzido ou, se necessário, substituído anualmente por rotação entre outros elementos do mesmo nível e competências oriundos de outras Direcções membros do CCS; Idealmente, por uma questão de imparcialidade, o candidato deveria ter a aceitação dos membros do GF. 	<ul style="list-style-type: none"> Assegurar as funções 1, 3 e 4.1 da unidade; No função 1 inclui-se também a definição de propostas detalhando as (1) condições para o pré-registo, licenciamento e vistoria de empresas, (2) a emissão e/ou renovação rápida de alvarás e cartões de importadores e exportadores; Deferir ou indeferir processos de carácter mais simplificado (critério(s) a ser definido pelo CCS); Assegurar a tramitação rápida, eficaz e eficiente dos processos, incluindo a revisão do expediente (sempre que necessário, apoiar os seus colegas Técnicos permanentes a assegurar a presença regular dos Directores respectivos e respectivos deferimentos); Assegurar o bom desempenho técnico-profissional de todos os membros da unidade; Apresentar um relatório semestral fazendo a avaliação das actividades da unidade e dos seus membros (técnicos e outros) efectivos.

Técnicos Permanentes, Pontos Focais e Recepção - Introdução específica

A este nível deveriam existir duas equipas; uma mais permanente que constituiria a equipa principal e outra de “segunda linha” com intervenções esporádicas (ex.: 1 semana /mês) para fins de capacitação e desenvolvimentos de recursos humanos.

Técnicos Permanentes (TPs) :	
Modo Funcionamento	Funções específicas
<ul style="list-style-type: none"> • Membros séniores dos quadros técnicos e usufruindo da confiança de cada Director de Direcção e acesso directo ao mesmo; • Técnicamente independentes mas subordinados à gestão do Supervisor da unidade; 	<ul style="list-style-type: none"> • Enfatê na função 2 e no enquadramento da Direcção à qual pertence; • Capazes de executarem as funções 2 e 4 no seu sentido mais geral (informação sobre requisitos de base para todos os sectores e em periodos de dificuldade na recepção ao Utente); • Serem capazes de dar conselhos técnico-administrativos aos Utentes, organizar, gerir e participar em equipas de vistorias; • Contribuir para a função 3; • Fazerem uma revisão esclarecida e perfeita dos expedientes e emitirem um parecer que, conforme os critérios, será submetido à aprovação imediata do Coordenador ou do(s) Director(es) respectivo(s); • Formação de novos quadros (equipa estagiária)

Técnicos externos ou Pontos Focais (PFs) :	
Modo Funcionamento	Funções específicas
<ul style="list-style-type: none"> • Membros séniores dos quadros técnicos e usufruindo da confiança de cada Director de Direcção e acesso directo ao mesmo; • Pontos focais permanentemente disponibilizados pelas respectivas entidades para darem assistência à unidade (nomes e contactos permanentes); • 2 PFs por entidade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dar prioridade absoluta aos assuntos da unidade; • Dar assistência directa e imediata à unidade mediante contacto e/ou pedido de assistência do mesmo; • Assegurar uma facilitação e/ou tramitação rápida de um assunto ou processo proveniente da unidade; • Serem capazes de fazer propostas técnico-administrativas capazes de facilitarem a

	execução de processos.
--	------------------------

Recepção (PR&As) :	
Modo Funcionamento	Funções específicas
<ul style="list-style-type: none"> • 1 ou 2 (max.) elementos juniores a serem escolhidos de forma rotativa entre os membros das diversas Direcções do CCS; • Pontos de recepção e atendimento do Utente 	<ul style="list-style-type: none"> • Capazes de assumir a Função 2 e 4 no seu conteúdo informativo de carácter geral, • Pontos de distribuição consoante das demandas do Utentes;

ANEXO 6

APRESENTAÇÃO FINAL (23 OUT 06)

PP-Präsentation vgl. Anhang

MID TERM REVIEW

10 October 2006

1. Assignment

Short term consultancy to carry out a Process analysis of the One-Stop-Shop in Sofala.

2. Main objectives of the consultancy are:

- ▶ A detailed analysis of the present situation of the One-Stop-Shop in Beira, Province of Sofala and a proposal of changes in processes and the organization of the One-Stop-Shop that may be implemented at provincial level and contribute to the improvement of the process of registration and licensing of private companies, specially PMEs,
- ▶ To contribute to discussions at national level on the set up of an institutional, organizational and legal framework for the One-Stop-Shops.

3 Expected results are:

- ▶ A meticulous process analysis of the One-Stop-Shop is undertaken to identify the main bottlenecks in the registration and licensing of companies and propose simplification of processes that may be implemented at provincial level,
- ▶ A organizational assessment of the One-Stop-Shop is undertaken in order to present organizational changes that may be implemented at provincial level and will allow the One-Stop-Shop to work more efficiently. overpass present bottlenecks,
- ▶ A stakeholder analysis of the One-Stop-Shop is undertaken with the same objective and additionally to feed back the public sector with the demand from the private sector,
- ▶ A contribution for discussions at national level in the simplification of processes related to the One-Stop-Shop and registration and licensing of companies and in the set up of an institutional, organizational and legal framework of the One-Stop-Shops.

4 Developments

After 2 weeks in-country the following activities have been carried out;

1. A detailed analysis of the One-Stop-Shop in Beira including; concept and framework, objectives & functions, organization and resources (human and financial), systems and procedures and overall performance. This approach included the expert's daily presence at the One-Stop-Shop and regular meetings / discussions with its staff members,
2. A tour of the main Associations representing the private sector in general and the overall interests of their members in particular,
3. A one-day visit to the One-Stop-Shop in Chimoio (Province of Manica),

4. One weekly debriefing (total of 2) with the Director of the Commerce and Industry Directorate.

Conclusions drawn are;

1. The establishment of One-Stop-Shops, currently designated as “Balcão de Atendimento Único” or BAÚ, are the result of a wish expressed by the Government and instated after the “Programme for the 100 days of Governance” which urged and gave such power to Provincial Governors to fulfill such expectation;
2. This was the case in Beira (Province of Sofala) where the Governor nominated a Commission to set up the BAÚ. This was done on May 2005 yet without any clear vision which is clearly expressed by the gap between the initial One-Stop-Shop concept as detailed in the statutes drawn but never submitted to the approval of the Governor and the way it is actually organized and is functioning (almost over the counter services). Overall such hybrid solution affects the BAÚ for (a) it does not really have a clear status / framework, (b) it lacks an effective management structure –the coordinator position has been vacant for almost 1 year now- as well as a certain level of decision-making capacity, (c) it has very limited funding, (d) its staff is apprehensive about their future and (e) its effectiveness is rather restrained;
3. In fact since its early stages the BAÚ is operating as a “spin off” of the different Directorates for it follows exactly the same systems and procedures as of before. For this reason, contrary to the private sector expectations and eventually those of the Commission, the BAÚ has not yet managed to become the focal point for registering and licensing companies. Moreover it has turned the process even more complicated as the overall lack of commitment results in some of the staff originally appointed to work at the BAÚ are not regularly present and remain at their posts at the different Directorates. As a consequence there are almost two systems working in parallel; the one of some Directorates and the BAÚ’s;
4. The criteria and procedures to register and license companies are set by the Government in Maputo hence neither the Governor nor the Directorates (including the BAU) have the power to introduce new changes to speed up the process. Nevertheless it is possible to introduce some facilitation steps such as (a) issuing pre-licenses in clear-cut requests, (b) organizing pre-inspections to allow companies to kick off their activities or react faster to eventual pre-requisites which would only be spotted after the registration process or (c) problem solving / facilitation activities. Issuing licenses can also be a task of the BAU instead of one of the Directorates. Regardless all these improvements strongly depend on the commitment and availability of the different Directorates to endorse them and delegate some of their attributions. At this stage, before even attempting to suggest improvements which will only “ease” but will not “speed up” the registration and licensing process, it is crucial to ;

(4.1) Agree and gather both the Directorates and the Governor around a concept (similar to Chimoio and Nampula’s BAU) for the BAU. This is a critical point not only for the assignment but also for the project / component as it is up to the Directorate of Commerce and Industry to

show its interest and capacity to motivate and bring all other Directorates to a meeting (expected to take place on Friday 06/10/06) to discuss the BAU concept;

(4.2) Outlining and endorsing a simple organization and management structure as well as ensuring a process for regular resources (human and financial);

(4.3) BAU's key functions and an effective criteria for their use;

(4.4) Making an attempt to convince both the Directorates and the Associations to join efforts via the setting up of a "Facilitation Team" to discuss BAU's related critical issues, make proposals for improvements and convey them to the central Government for consideration;

(4.5) Pending on the results of these discussions the consultant will be in a position to draw a plan of assistance to the BAÚ.

5. In the meantime it is necessary to bear in mind that;

(5.1) Even though by accident there is already a common BAU concept (Chimoio, Nampula, possibly Beira). The consultant does not see it taking place an impressive progress to the existing concept. Improvements will be mainly functional and/or operational;

(5.2) There is a demand –so far from some of the associations- for modern One-Stop-Shop concepts such as "Business Development Centers" or "Business Incubators". Clearly, for the competences and qualifications do not exist within the BAUs, these concepts are worth being considered and introduced (legal framework).

Assistência APSP ao BÚA

Pré –condições (ordem de prioridade)

- (1) Após submissão ao Governador da Província e sua aprovação do conceito básico do BÚA espera-se a constituição rápida e efectiva da respectiva “Comissão de Coordenação e Supervisão” assim como a nomeação do Supervisor.

- (2) Envolvimento e participação das Direcções envolvidas directamente no arranque do BÚA através da:
 - Disponibilização de recursos humanos consoante o organigrama acima sugerido;
 - Disponibilização de um orçamento para equipar o Balcão consoante os requisitos técnicos mínimos exigidos à implementação da assistência técnica;
 - Disponibilização de um local mais apropriado; central e adaptado à recepção dos representantes dos grupos-alvo. É aceitável que esta pré-condição seja cumprida até ao momento da instalação do equipamento técnico.

- (3) Envolvimento e participação dos respectivos Directores em termos de tempo disponível para:
 - Cumprirem um plano de trabalhos (a definir) envolvendo a adaptação faseada do Balcão ao modelo nacional (a ser definido), à melhoria do conceito ao nível provincial o que passa por uma maior colaboração entre todas as entidades relacionados com a missão do Balcão
 - Participarem a reuniões preparativas do Grupo de Facilitação

Áreas de Intervenção – 2 Fases e 2 Níveis

1ª Fase - Imediato (Setembro / Outubro 2006) com ênfase ao nível operacional

Definição e aprovação do conceito BAU (incluso confirmação de uma tendência conceito nacional ou não);

Organização e Funções do BAU;

Avaliação das condições para a criação de um mecanismo de diálogo público – privado;

Confirmar áreas e meios de intervenção confirmados por um plano de acção;

Definição consensual de um conceito e modelo básico para o BUA a ser homologado pelo Governo Provincial (medida temporária até à definição do modelo nacional).

2ª Fase - Curto e Médio Prazo (período(s) a definir) aos níveis institucional e operacional (actividades não exaustivas):

Tipo	Área	Grupos alvo
<p>Capacitação (não em ordem de prioridade)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Através de uma visita técnica promover uma troca de conhecimentos e experiencias entre os Técnicos dos Balcões da Beira e do Chimoio (agenda a definir pelos Técnicos) 2) Seminários de introdução de “Melhores Práticas para o Registo e Licenciamento de Empresas” em termos de registo e licenciamento de empresas. Comparação com procedimentos actuais e sugestões; 3) Study tour a um País vizinho para verificação de meios e sistemas para aplicação de “Melhores Práticas”; 4) Discussão interna de temas chave que podem ser de interesse geral e importantes para o atendimento ao empresário: agenda e decisões técnicas; 5) Introdução e discussão de outros mecanismos (objectivos e funções, enquadramento e organização) de desenvolvimento económico regional; <ul style="list-style-type: none"> ➤ Centros de Informação e Desenvolvimento de Negócios; ➤ Incubadoras de Empresas; ➤ Clusters (agrupamentos de empresas). 	<p>BUA</p> <p>BUA e Direcções</p> <p>“</p> <p>Direcções / Associações e BUA (através GF)</p> <p>Direcções</p>

Formação	<ol style="list-style-type: none"> 1) Cursos de informática (básico e avançado); Word e Xcell 2) Curso de língua Inglesa (básico); 3) Cursos vocacionais seguidos de acompanhamento “on the job” nas áreas de; <ol style="list-style-type: none"> (a) de Comunicação e Relações Públicas (contacto e assistência ao Utente) (b) Gestão incluindo “team building”, “organização”, “planejamento” e “budgeting” (c) Coordenação de projectos (partindo do principio que cada expediente é um “projecto”) 4) Formação de formadores (ToT) e duplicação de cursos em outras Províncias (e.g.: Chimoio, Inhambane, Maputo) 5) Avaliação de novas demandas (estratégia de comunicação do BAU); 	BUA (TPs, PFs e PR&As)
Assistência técnica – Nível institucional	<ol style="list-style-type: none"> (1) Testar e melhorar o envolvimento das Direcções principais no funcionamento do BÚA; (2) Desenvolver progressivamente uma sinergia entre todas as entidades envolvidas com a implementação do conceito BÚA; (3) Organização do processo de estabelecimento do GF e primeiras reuniões de trabalho; (4) Trabalhar na adaptação progressiva do conceito básico ao modelo nacional e faer evoluir o conceito em áreas identificadas como críticas para o desenvolvimento da província. 	Direcções Direcções e Associações
Assistência técnica – Nível operacional	<ol style="list-style-type: none"> 1) Fazer uma avaliação do potencial informático do BÚA para definir os requisitos técnicos de base (memóri, programas...); 2) Contactar todos as Entidades ligadas ao conceito BÚA para definir (1) os Pontos Focais (nome, endereço e contactos) de cada uma, (2) definir e obter cópias dos documentos basicos necessários ao envio e 	BÚA (TPs, PFs e PR&As)

	<p>à tramitação do vários tipos de processos e (3) informatizar eses documentos;</p> <ol style="list-style-type: none"> 3) Definir e informatizar um sistema de informação e administração (casos / opções por sector / tipo de empresa / documentos / contactos (entidade, endereço, nome do contacto, periodos max. previstos por lei) do expediente que esteja ao alcance de qualquer Ponto Fulcral (definir também o nível de acesso); 4) Definir e informatizar um sistema de monitoria interna e externa a dois níveis: <ol style="list-style-type: none"> (a) do expediente (entrada / saída / entrada) e (b) acompanhamento regular e formal do expediente contribuindo à definição de eventuais pontos de estrangulamentos no sistema 5) Definir e informatizar o processo de colecta e tratamento de informação estatística; 6) Produzir um manual de procedimentos interno; 7) Produzir um manual sobre as condições de funcionamento dos BAUs (com base nas experiências de Beira, Chimio e possivelmente Nampula); 8) Produzir e publicar um guia informativo para o registo de micro e PMEs; 9) Criar e desenvolver uma “newsletter” e uma homepage que possa ser gerida de forma interna ao BUA, possivelmente também com acesso a documentos e explicações de preenchimento; 10) Tentar um funcionamento em rede entre os BAUs (província e distritos); 11) Criação de um Grupo de Facilitação (sector público – sector privado) para discutir e tratar de assuntos relativos ao BAU e evolução do 	
--	--	--

	<p>conceito conforme a evolução das expectativas do sector privado;</p> <p>12) Planificar AT ao BAU de Inhambane incluso transferência de competências através de um misto de competências internacionais e locais (nomeadamente as dos BAUs já assistidos).</p>	
--	--	--

Organização da Assistência Técnica

Equipe ST constituída por:

- ❖ 1 Coordenador ST - Planificação do trabalho, gestão da equipe de ST e execução de algumas actividades operacionais (capacitação e assistência técnica)
- ❖ 1 Perito internacional em definição de sistemas e procedimentos e programação acompanhado por 1 local (funcionário) + 1 local (independente)
- ❖ 1 Perito internacional em gestão, marketing e comunicação; estratégia de comunicação incluindo newsletter e homepage acompanhado por 1 local (funcionário BAU) + 1 local (independente)
- ❖ Formadores vocacionais nos temas propostos coadjuvados por funcionários BAU ou outros (Direcções, Conselho Municipal ou Associações). De preferência cada formador deve ter um formando.

Actividades por áreas e tipos de serviços:

Peritos em IT

- a) Avaliação técnica do potencial do equipamento posto à disposição do BÚA
- b) informatização de dados; documentos e estatísticas
- c) informatização de processos
- d) Desenhar, executar e operacionalizar uma homepage. Este processo incluir também a intervenção de uma desenhador gráfico.

Um consultor em marketing e comunicação;

Formadores;

- a) Formação nos temas sugeridos
- b) Formação de formadores (duplicação de cursos em outras Províncias)